




Planes y juegos

Plans and plays

Hugo Spinelli¹

¹Doctor en Salud Colectiva.
Director, Instituto de Salud
Colectiva, Universidad
Nacional de Lanús, Buenos
Aires, Argentina. ✉ 

RESUMEN Este artículo se estructura sobre dos conceptos: la planificación (como intento de predicción del futuro a través de la razón) y el juego (en tanto libertad en el presente), desde los cuales se discuten los procesos de trabajo, las formas organizativas, la institucionalidad y la gestión de las instituciones públicas del campo social, con énfasis en las del campo de la salud y la educación. A partir del planteo de Nietzsche sobre las figuras mitológicas griegas Dionisio y Apolo, se realiza una síntesis del desarrollo de la planificación en América Latina a través de Carlos Matus y Mario Testa para, desde allí, analizar el juego a lo largo de la historia, la propuesta del *Homo ludens* y la presencia no reconocida del juego en el cotidiano de las instituciones sociales. Entender el juego no garantiza que se cambien las formas en que se lo juega. Allí reside la complejidad y el desafío que debe ser pensado en la relación de estructuras que son estructurantes pero que, a su vez, son estructuradas por la acción de sus agentes, en el marco de procesos de reproducción y dominación social que naturalizan las formas institucionales vigentes.

PALABRAS CLAVES Planificación; Teoría del Juego; Organizaciones; Instituciones; Trabajo.

ABSTRACT This article is structured around two concepts – planning (as the attempt to predict the future through reason) and play (as freedom in the present) – used to discuss work processes, organizational forms, institutionalities and the management of public institutions in the social field, with an emphasis on the fields of health and education. Based on Nietzsche's reflection regarding the mythological figures of Dionysus and Apollo, a synthesis of the development of planning in Latin America is carried out with the aid of works by Carlos Matus and Mario Testa. From this perspective, play is analyzed over the course of history, in addition to the proposal of *Homo ludens* and the unrecognized role of play in the day life of social institutions. However, understanding the game does not guarantee that the forms of playing it will change. Therein lie the complexity and challenges that must be considered in relation to structures that are both structuring and structured by the actions of their agents, in the framework of processes of reproduction and social domination that naturalize current institutional forms.

KEY WORDS Planning; Game Theory; Organizations; Institutions; Work.

INTRODUCCIÓN

Madurez del hombre: significa haber reencontrado la seriedad que de niño se tenía al jugar.

Friedrich Nietzsche⁽¹⁾

El objeto de estudio de este artículo está conformado por el proceso de trabajo, las formas organizativas, la institucionalidad y la gestión de las instituciones públicas del campo social, con énfasis en las de salud y de educación. Sobre ese “objeto de estudio”, nos formulamos las siguientes preguntas: ¿por qué se planifica lo que no se hace, y se hace lo que no se planifica?; ¿por qué pretendemos planificar el futuro, si siempre vivimos en el presente?; ¿por qué nos resulta tan necesario tener objetivos si no los cumplimos?; ¿por qué no se entiende el juego como parte del proceso de trabajo, las formas organizativas, la institucionalidad y la gestión?

Para poder abordar estas preguntas se retoman dos conceptos: la planificación (como intento de predicción del futuro a través de la razón), y el juego (en tanto libertad en el presente), discusión que retoma las reflexiones de Nietzsche respecto de la relación entre las figuras mitológicas griegas Dionisio y Apolo. Se realiza una síntesis del desarrollo de la planificación en América Latina a través de las trayectorias de Carlos Matus y Mario Testa, para desde allí analizar el juego a lo largo de la historia, la propuesta del *Homo ludens* y la presencia no reconocida del juego en el cotidiano de las instituciones sociales. Al final, volvemos con otra pregunta ¿por qué las cosas son así?, discutiendo los procesos de reproducción social y dominación que naturalizan la institucionalidad vigente, en la cual incluimos el trabajo, las formas organizativas, la gestión y el gobierno de esas instituciones.

LA PLANIFICACIÓN Y EL JUEGO EN APOLO Y DIONISIO

Friedrich Nietzsche (1844-1900) en *El nacimiento de la tragedia* (1872) señala el enfren-

tamiento entre Apolo y Dionisio⁽²⁾ como una batalla indefinida e infinita, que es parte de la cultura occidental, y asigna el ocaso de la cultura griega al abandono del espíritu dionisiaco.

Apolo es presentado por la mitología griega como estilizado, simétrico y lampiño. Representa los valores dominantes en occidente: la racionalidad, la escultura, la palabra, la individuación, la armonía, la medida y el equilibrio. Para Apolo, todo debe estar definido y determinado, él es la moral de los poderosos, los que crean el lenguaje con las palabras que conocen la tarea. Así la gramática pasa a ser el orden, el cual se transforma en una cárcel para Dionisio^(3,4,5). Apolo necesita de Dionisio para maniatarlo y Dionisio necesita de Apolo para superarlo⁽²⁾. Para Nietzsche, Apolo representa el borde ante los desbordes de Dionisio.

A partir de las caracterizaciones de la mitología griega y las interpretaciones que le suma Nietzsche, se identifica a Dionisio con salirse del yo, con lo que da miedo, lo arcaico, la orgía, la embriaguez, la música, el vértigo de la danza, el frenesí, la alegría de vivir, las fuerzas irracionales, la pasión ilimitada, el instinto. Su aspecto es desprolijo y sucio, y sus pelos cubren su cuerpo y esconden sus formas. Representa lo lúdico frente a la racionalidad de Apolo. El culto dionisiaco se caracteriza por ser caótico, liberador, instintivo, ya que encarna las fuerzas del deseo^(2,4). Lo dionisiaco transforma el miedo en un “así lo quise”, al convertir el rechazo a la vida por la aceptación del carácter trágico de la vida.

Nietzsche se consideraba el último discípulo de Dionisio⁽³⁾. Para él, la vida es alegría y horror, y por eso la reivindica en el “aquí y ahora”, “el cuerpo”, “las pasiones” y “el deseo”, fiel a su idea de que la vida no es una situación *a priori*, sino una conjugación única e irrepetible, producto de antagonismos que se resuelven en el devenir, al cual simboliza como un laberinto inabarcable^(2,6).

Apolo amaba a Casandra, y para seducirla le enseñó el arte de la predicción del futuro. Ella, luego de aprenderlo, se negó a corresponder ese amor, lo cual provocó la ira de Apolo, quien le retiró el don de inspirar

confianza, así la virtud de predecir el futuro se transformó en desgracia, ya que nadie creyó en sus advertencias, y pasó a ser considerada una loca⁽⁵⁾. Muchos años después, Apolo volvió a enseñar el arte de predecir el futuro, esta vez al joven Hermes, dios del comercio y también del robo.

LA PLANIFICACIÓN EN LA MODERNIDAD

Apolo nos colonizó y, mediado por la razón cartesiana, está presente en la idea de planificación, en tanto posibilidad de pensar objetivos que se van a cumplir en el futuro. La planificación, en tanto técnica, oculta su dimensión ideológica, y consigue fuerte adhesión “cartesiana”. Así se sigue enseñando en las universidades (en grado y posgrado), y se aplica bajo la forma de programas desde los niveles centrales de gobiernos como producto de planificaciones que constituyen toda la política, eliminando lo político^(7,8).

La idea de planificación pretende eliminar la angustia de lo real y limitar a Dionisio, ya que lo real, el ser, lo que está siendo es demasiado intenso, y su inmediatez no nos resulta fácil de tolerar, ya que desborda, y provoca miedo y angustia, “lo que sucede excede” afirma Darío Sztajnsrajber⁽⁴⁾. De allí surge el poder ansiolítico de la planificación que se basa en ese proceso de captura de lo dionisiaco. La modernidad postula la planificación como técnica capaz de predecir el futuro, a través de la acción racional, lo cual elimina lo lúdico.

La creencia en la planificación es tal que, en las campañas electorales, el político, para ser considerado serio, debe tener un plan. Tanto es así, que le preguntan más por el plan que por sus capacidades de gobierno para llevarlo a cabo o por sus valores. Las débiles democracias en las que vivimos permiten la falacia de la creencia en el plan, ya que no se rinden cuentas del fracaso de los planes.

Las trayectorias de Mario Testa y Carlos Matus

En el tema de la planificación hay dos autores que en América Latina no se deben soslayar: Carlos Matus (1931-1998) y Mario Testa (1925-), ambos han sido referentes en nuestras formaciones⁽⁹⁾. Haremos una presentación de ellos empleando la noción de “trayectoria” utilizada por Bourdieu⁽¹⁰⁾, quien propone analizar la vida en términos de una trayectoria, más allá de los datos biográficos, es decir, el desplazamiento del agente en un campo social, en diferentes posiciones y en transformaciones, empleando recursos que siempre son limitados, negociando y disputando con otros el control de capitales económicos, culturales, políticos y simbólicos.

Entendemos que la fidelidad a un pensamiento no reside en su repetición, sino en volver a pensar –en otros momentos y contextos histórico-sociales– los problemas que fundamentaron sus preguntas. Es pública y conocida nuestra deuda con el pensamiento de Mario Testa, en muchas de las formas de pensar y hacer que venimos desarrollando desde hace tres décadas, sin que esto implique presentarnos como exégetas de su obra, pero sí reconocernos como deudores. En el marco de esa deuda es que nos planteamos volver sobre su pensamiento, no para sacralizarlo, sino para que, en tanto producto de un momento histórico, con sus logros, sus errores, sus aciertos y sus pasiones pueda servirnos para volver a *Pensar en salud*, título del libro en el que Testa explicita las fuertes limitaciones que tienen las ideas de planificación y que sirven de fundamento para su ruptura con esa idea⁽¹¹⁾. Con Matus, la relación ha sido a través de lecturas desde la planificación estratégica situacional a sus últimos planteos sobre teorías y métodos de gobierno. Veamos en estos elementos biográficos y sus trayectorias cómo esa racionalidad cartesiana y la certidumbre en la ciencia como elemento central del progreso se deconstruye a lo largo de los años al enfrentar situaciones reales frente a las cuales muestran una honestidad poco frecuente. Sirvan por lo tanto estas líneas como forma de entender el devenir de las ideas del plan al juego.

Mario Testa nace el 15 de mayo de 1925, en el barrio de Boedo de la Ciudad de Buenos Aires, en el marco de una familia de clase media. Su padre, Humberto Antonio, era ingeniero civil y trabajaba en el Ministerio de Obras Públicas, donde llegó a estar a cargo de la Dirección Nacional de Obras Portuarias y Navegables. Su madre, Amelia de Franchi, era maestra, carrera que interrumpe por la maternidad. Ambos eran argentinos, del lado paterno sus abuelos eran italianos del sur, y del lado materno el abuelo era italiano y la abuela uruguaya. Testa realiza sus estudios secundarios en el Colegio Nacional de Buenos Aires dependiente de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Entre 1944 y 1951 estudia medicina, en esa misma universidad, junto a la que será luego su compañera de toda la vida, Asia Selvin (1925-), con quién tendrá dos hijos, Pablo y Alejandro. Al recibirse de médico y hasta el año 1958, realiza su práctica en las especialidades de medicina interna, neumonología clínica, endoscopía y cirugía de tórax en el Hospital de Clínicas “José de San Martín” de la Ciudad de Buenos Aires y en el Hospital “Dr. Antonio Cetrángolo” de Vicente López, provincia de Buenos Aires. Luego comienza a alejarse de la práctica médica y, entre 1958 y 1960, es jefe del Departamento de Becas de la UBA, bajo el rectorado de Risieri Frondizi. Entre 1958 y 1959, realiza estudios de análisis matemático (1 y 2) y álgebra (1 y 2) en la Facultad de Ciencias Físicas y Naturales de la UBA. De 1961 a 1962, realiza la Maestría en Planificación Económica General en el Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela. En 1965, cursa Introducción a la Computación y Computación Avanzada en la Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela. A partir de allí, su vida profesional queda ligada al campo de la planificación, en sus vertientes de investigación, docencia y asesoría, en casi todos los países de América Latina, contratado por la Organización Panamericana de la Salud, el Banco Mundial y distintas universidades.

Una síntesis de su pensamiento puede reconocerse en lo que consideramos constituye

el eje conceptual de sus reflexiones. Así, en referencia crítica al método CENDES/OPS, en cuyo diseño y formulación participó⁽¹²⁾, sostiene: “le dimos valor cero a una variable, cuyo único valor no podía ser cero”, haciendo referencia al poder y al conflicto. Esa reflexión fue influenciada por la *dinámica de sistemas* desarrollada por Jey Forrester, en los años cincuenta en el Massachusetts Institute of Technology (MIT)⁽¹³⁾. Es bueno recordar que cien años antes Nietzsche afirmó: “en el origen es el conflicto”⁽³⁾. Entre 1976 y 1978, en la ciudad de Montes Claros, Brasil, Testa asesora a Francisco de Assis Machado más conocido como *Chicão*, médico pediatra, director de un centro de salud, de quien toma la afirmación “no se trata de fijar normas, sino de desencadenar procesos”^(14,15,16). Y si alguien le preguntara a Testa: ¿para qué desencadenar procesos?, la respuesta sería para construir nuevos actores sociales que intervengan en el juego⁽¹⁷⁾. Y si se volviera a insistir ¿para qué?, la respuesta sería: para instalar nuevos temas de discusión en la agenda del Estado⁽¹⁴⁾. Esa reflexión construida en la segunda mitad del siglo XX y que a nuestro entender sintetiza el esfuerzo intelectual y la militancia de Testa, señala una clara separación con los modelos racionales de la planificación. En cuanto a su relación con Matus, afirma:

Tengo grandes acuerdos con Carlos, creo que los dos pensamos, en el fondo de nuestras almas, que la planificación es algo así como inevitable... No se puede no planificar, pero planificando no se consiguen resolver los problemas.⁽²⁸⁾

La reflexión anterior se valida en los procesos desencadenados en las últimas décadas en nuestro país por las agrupaciones de Madres y Abuelas de Plaza de Mayo, los primeros piquetes en Plaza Huincul (Neuquén) y Tartagal (Salta), y el movimiento de mujeres (“Ni una menos”, la lucha por la legalización del aborto, y el movimiento “*me too*” en Argentina) entre otros. Esos procesos no fueron planificados, fueron apuestas que tuvieron la fidelidad necesaria para crear movimientos

sociales que instalaron debates en la agenda pública, procesos imposibles de ser pensados *a priori*, sobre todo en las formas y lugares desde donde fueron planteados, o en los tiempos en que se desencadenaron. En Testa, el concepto de *procesos* se relaciona con el de *acontecimiento* que veremos más adelante.

Carlos Matus nace en Quillota, región de Valparaíso, Chile, el 19 de diciembre de 1931, en el marco de una familia de clase media. Su madre, Eugenia Romo, era licenciada en piano, por el conservatorio de música y, su padre, Julio Matus, era empleado bancario. Ambos eran provenientes de varias generaciones de chilenos, por lo cual se desconoce cómo fue el arribo de los primeros inmigrantes de ambas familias a Chile.

Egresó del Liceo Militar en 1949, y se graduó como ingeniero comercial en la Universidad de Chile, en 1955. Entre 1955 y 1956, obtuvo un *Master of Public Administration* en Harvard University, especializado en alta dirección y planificación estratégica, becado por el Ministerio de Hacienda del gobierno chileno, donde había trabajado mientras estudiaba en la universidad. Se casó con María Juanita Mac-Niven (hija de ingleses), a quien conoció en la escuela de economía. Ella no se graduó, dado que acompañó a Matus a EEUU y no culminó su tesis. Tuvieron tres hijos: Patricia, Rodrigo y Sol.

Desde el año 1957 hasta 1959, trabajó como asesor del ministro de Hacienda y como profesor asistente de la cátedra de Política Económica en los cursos de posgrado en Planificación y Desarrollo dictados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en Santiago de Chile. También fue miembro de varias misiones de asesoría en planificación dirigidas a diversos países latinoamericanos. Entre 1965 y 1970 fue director de la División de Servicios de Asesoría del ILPES, Naciones Unidas, Chile; dirigió el equipo de técnicos que desarrolló la metodología de planes operativos anuales (POA), que se difundió por buena parte de los países latinoamericanos, con misiones

en Centroamérica, Brasil, Ecuador, Bolivia, República Dominicana, Perú, Colombia, etc. Entre 1970 y 1973, en el gobierno del presidente Salvador Allende, fue nombrado presidente de la Compañía de Acero del Pacífico, crea el complejo siderometalúrgico y lleva adelante la nacionalización del cobre. Posteriormente, fue nombrado ministro de Economía de Chile y presidente del Consejo de la Corporación de Fomento y Producción. En 1973 actuó como asesor económico del presidente de la República y como presidente del Banco Central de Chile. A partir del golpe militar, pasa tres años detenido, primero en la Isla Dawson (estrecho de Magallanes)⁽¹⁸⁾, y luego en Ritoque (región de Valparaíso). Al ser liberado por presiones internacionales sobre la dictadura chilena, se trasladó a Venezuela, para trabajar en CENDES (donde había estado unas décadas atrás). En 1986, se retira de Naciones Unidas y, en 1988, crea la Fundación de Alta Dirección (Altadir), desde donde realiza asesorías y capacitaciones a distintas instituciones gubernamentales de América Latina⁽¹⁹⁾.

Matus tuvo que pasar por la experiencia del gobierno de Allende para entrar en crisis con la planificación y jerarquizar la acción de gestionar/gobernar; crisis que refuerza al observar cómo otros gobernantes de América Latina, independientemente de sus ideologías, cometían los mismos errores que él, en el gobierno de la Unidad Popular en Chile. Así comienza a pensar y escribir sobre el tema de las capacidades de gobierno^(20,21,22), a las que considera la causa principal de la debilidad al momento de gobernar, y que también reconoce en su propia experiencia como gobernante⁽²³⁾. Todo ello lo lleva a afirmar en 1988, “yo ya no hablo más de planificación, ahora hablo de teorías y métodos de gobierno”⁽²⁴⁾.

Epistemología de la planificación

En la década de 1960, en el marco de la Alianza para el Progreso en América Latina (1961-1970), la planificación normativa fue considerada una herramienta central para el

Tabla 1. Postulados de la planificación.

Postulados	Planificación normativa	Planificación situacional
Postulado 1	Sujeto escindido del objeto	Sujeto dentro del objeto que contiene sujetos
Postulado 2	Explicación como diagnóstico	Explicación situacional
Postulado 3	Sistema que sigue leyes	Sistema que sigue leyes y que crea leyes
Postulado 4	El poder no es un recurso escaso	El poder es un recurso compartido
Postulado 5	Cálculo económico del debe ser	Cálculo situacional
Postulado 6	Los problemas son bien estructurados	Los problemas son cuasiestructurados
Postulado 7	Certidumbre	Incertidumbre
Postulado 8	Final cerrado	Final abierto

Fuente: Elaboración propia a partir de Matus⁽²⁵⁾.

progreso de los países. A fines de la década de 1970, y ante el fracaso de la planificación normativa, Matus, en un esfuerzo por escapar de la normatividad y rigidez de esa planificación, propone la planificación estratégica situacional (PES)⁽²⁵⁾ (Tabla 1), en la que identifica al “otro”, rompiendo con la matriz cartesiana/kantiana de la relación sujeto-objeto, e incorpora la idea de que “todos juegan”⁽²⁵⁾. Pese a ello, no consigue escapar de la concepción del tiempo y de la omnipotencia de la razón, ya que sigue pensando que es posible predecir los hechos del futuro a través de la razón.

Tanto Matus como Testa, en sus últimas obras, hacen una fuerte aproximación hacia el lenguaje y el juego^(19,26,27), idea que buscamos continuar en este artículo. El libro póstumo de Matus se titula *Teoría del juego social*⁽¹⁹⁾, y en *Saber en salud*⁽²⁷⁾ de Testa, encontramos desarrollos basados en Pierre Bourdieu (1930-2002), Jürgen Habermas (1929-), Julia Kristeva (1941-) y Jean Piaget (1896-1980), autores que no solo no se encuentran en sus obras anteriores, sino que están muy alejados desde lo epistémico de sus referencias teóricas de la época de planificador; lo cual se entiende en esta cita del propio Testa:

...es cierto, antes hacía ciencia, no hacía política, después hice política, no hice ciencia... pero fue a partir de 1976, el momento de la derrota, cuando se genera el espacio necesario para repensar esta articulación ciencia-política.⁽²⁸⁾

La planificación, en tanto dominio de la razón, no piensa en el juego. Si se busca la palabra juego en el *Diccionario de planeación y planificación: un ensayo conceptual*, no está⁽²⁹⁾. La planificación como la conocemos es un producto de la modernidad y el sujeto cartesiano, y fue pensada como herramienta para el progreso, concepto de matriz positivista, duramente criticado por Nietzsche, quien verá en el progreso un sustituto pagano ante la muerte de Dios⁽³⁾. También Walter Benjamin (1892-1940) con la metáfora del *Angelus Novo*, basada en el cuadro de Paul Klee, señala el progreso como destrucción⁽³⁰⁾; y Cardozo y Faletto en el tradicional texto escrito entre 1966 y 1967 incorporan la idea de dependencia, para confrontar con la idea de progreso⁽³¹⁾. Son numerosas las referencias críticas a la idea del progreso, pero vamos a rescatar, a modo de homenaje, una cita de Silvia Bleichmar (1944-2007) quien en la década de 1990, en Argentina, escribió: “la categoría progreso queda reducida al avance científico-técnico, sin que ello genere expectativas de una vida protegida”⁽³²⁾.

¿Podemos reducir el análisis de 60 años atravesados por las ideas de planificación y progreso, a una historia de buenos y malos?; ¿podemos avanzar, más allá de viejos planteos estructurales y preguntarnos por qué personas tan inteligentes como Matus y Testa se equivocan tanto?; ¿hay cuestiones epistemológicas en juego que deben ser discutidas para no seguir repitiendo los errores y alimentar nuevas derrotas?; ¿por qué la política traiciona lo político? o ¿acaso no se observa que

la gestión muchas veces incumple, o desvía la promesa política, aun en los gobiernos populares, progresistas o de izquierda? No se trata solo de superar la base racional-cartesiana, sino también pensar el sentido arquitectónico de la política: ¿cómo se la construye?, ¿cómo se la lleva adelante?, ¿cómo se gobierna?, y ¿cómo se piensa y se entiende lo social?^(8,33,34). Todo lo anterior, en general, no es parte de los procesos reflexivos de quienes gobiernan o pretenden hacerlo. La conciencia discursiva instala la política en la lógica del “debe ser”, ignorando el planteo nietzscheano de “que la forma lógica no es un deber-ser sino un querer-poder”⁽⁶⁾. Así la conciencia práctica lleva a negar mucho de lo señalado por ese “debe ser”. La brecha entre ambas conciencias no se problematiza y, entonces, no solo aumenta la distancia entre ellas, sino que también lo hace el descrédito de los gestores/gobernantes ante la sociedad, y de las instituciones frente a sus comunidades.

¿Por qué se planifica? por temor a la incertidumbre. La planificación tiene efectos nocivos a nivel individual (impide que devenga el ser), y a nivel poblacional (proyecciones de tasas de inflación y otros índices). Los problemas no se solucionan con planificación. Los problemas complejos se intercambian en lógicas de procesos, con organización y equipos a través de acciones, donde pueden intervenir la razón, el deseo, la experiencia, el azar, el juego y lo lúdico, todos ellos, o algunos de ellos, sin poder precisar *a priori* cuál, cuándo y con qué intensidad.

La idea de planificación pareciera tener origen bíblico ya que, como el pecado original, nos atraviesa a todos. La planificación es la racionalización del deseo en el futuro, ignorando que el deseo solo juega en el presente y no es racional. La planificación tampoco debe ser confundida con organización. La planificación es producto de teorías que entran en crisis cuando enfrentan problemas de la práctica, ya que se generan problemas teóricos para los cuales el conocimiento científico resulta –como mínimo– insuficiente⁽¹⁹⁾. Cuando se planifica aparecen las representaciones sobre la realidad, pero cuando se juega, el yo queda desnudo y se visualizan sus prácticas.

El futuro en tanto concepción del tiempo dominante en la modernidad

Para Milton Santos, “el espacio es una acumulación desigual de tiempos”⁽³⁵⁾, es laberíntico, es relacional, es lúdico. Por el contrario, la planificación concibe un solo tiempo, que es lineal, racional y sincrónico y, por lo tanto, es disruptivo en el juego social, que es diacrónico por esencia.

En tanto sigamos colocando los problemas en el futuro, continuarán siendo tareas no realizadas, de allí que “se planifica lo que no se hace y se hace lo que no se planifica”⁽²⁵⁾. La acción tiene un único tiempo posible, el presente continuo⁽³⁶⁾. Entendemos la acción no como un acto reflejo, sino como una apuesta, y que de la fidelidad a esa apuesta puede devenir el acontecimiento, el cual solo se reconoce mirando hacia atrás (lo contrario al supuesto predictivo de la planificación)^(37,38). El acontecimiento puede tener que ver mucho o poco con lo pensado, e incluso puede superarlo en sus efectos. La apuesta puede asimilarse al potencial de la gota sobre la piedra a la cual horada por la fidelidad de golpear de manera permanente sobre el mismo lugar en un presente continuo, pero la apuesta se diferencia de la gota porque su repetición no es mecánica, de allí que hablemos de fidelidad y no de repetición; fidelidad que no depende de un lugar o de un tiempo, se mantiene firme y constante con base en el deseo que condiciona esa idea/deseo, a la cual se le es fiel.

En la discusión sobre la planificación, influye de manera significativa la concepción que tengamos del tiempo. Si la concepción que domina es la del futuro, solo queda planificar, pero si es la de un presente continuo (único tiempo en el que hemos vivido, vivimos y viviremos), se trata de hacer, de apostar y de ser fiel a las apuestas. Boaventura Santos recupera las concepciones sobre el tiempo trabajadas por Walter Benjamin⁽³⁶⁾ y Ernest Bloch⁽³⁹⁾, y que también se encuentran en Nietzsche, quien reivindica el instante en tanto unidad del presente, del pasado y del futuro⁽³⁾. Boaventura Santos adjetiva críticamente al futuro como expandido

(un presente incumplido en su momento de incumplimiento), y en función de ello propone comprimirlo. A su vez, define al presente como comprimido, incluyendo en él al pasado incumplido, por lo que propone expandirlo. Así, el hacer encuentra su espacio en el presente (incumplido), lo cual permite recuperar lo pendiente (pasado incumplido) dándole al hacer una dimensión que entra en diálogo con lo histórico, evitando un hacer descontextualizado⁽⁴⁰⁾.

La planificación intenta predecir el futuro a través de distintas técnicas⁽⁴¹⁾, negando el carácter de presente incumplido en su momento de incumplimiento⁽⁴⁰⁾. Como consecuencia de ese predominio del futuro, se menosprecia la importancia del hacer, de las formas organizativas y del armado de equipos centrados en la tarea, procesos esenciales para expandir el presente, en tanto tiempo comprimido que arrastra un pasado incompleto⁽⁴⁰⁾.

EL JUEGO: DOMINIO DE DIONISIO

En este apartado, trabajamos primero en una apretada síntesis sobre la presencia del juego en la historia a través de distintas culturas y pensadores, y luego la propuesta del *Homo ludens* de Johan Huizinga (1872-1945)⁽⁴²⁾.

Los juegos acompañan la historia de la humanidad desde tiempos remotos; fueron y son objeto de estudio en diferentes campos y disciplinas, lo cual no significa una univocidad de interpretaciones.

Para Nietzsche fue Heráclito (540-470 a.C.) el primero en incorporar el tema del juego al pensamiento filosófico⁽⁶⁾. Luego, sobre todo desde la matriz platónica, el juego pasa a ser considerado algo útil, instrumental, algo que sirve para algo, subsidiario del orden social y no una nota constitutiva de la vida. El juego pasa a ser considerado algo presente y que debe estar al servicio de un orden, lo cual degrada al juego^(6,43). En la Grecia antigua los sofistas encontraron en la retórica aplicada a la política, una expresión lúdica de dimensión agonal. Platón, no obstante su conservadurismo, en “Las Leyes”

aborda el tema del juego y señala su utilidad en la educación, expresándolo en la idea de enseñar jugando⁽⁴⁴⁾.

Heródoto (484-426 a.C.), historiador griego, describe cómo Atis, rey de los lidios, enfrentó una severa carestía de alimentos, inventando juegos y pasatiempos con los cuales los lidios se entretienen y divierten, pasando días enteros sin comer, y así consiguen superar la situación crítica alimentaria.

En Aristóteles se encuentra el concepto de “eutrapelia”, que es la capacidad de las personas de abandonar la seriedad para divertirse sin excesos. Ese concepto tendrá influencia en Santo Tomás (1225-1274), quien habilita ciertos juegos y prohíbe otros, por ejemplo, prohíbe los juegos privados (sobre todo los que se realizan por dinero), y fomenta los juegos ecuestres⁽⁴³⁾.

Los diferentes pueblos originarios del continente americano desarrollaron gran cantidad de juegos que conformaron –hasta el momento de la conquista– una parte central de su sociabilidad y cultura. El trabajo esclavo intentará acabar con esos juegos como parte de erradicar todo vestigio de sus culturas y destinar sus vidas a la esclavitud.

En el siglo XVII, bajo el dominio del cartesianismo, René Pascal (1623-1662) considera el juego como un problema matemático, además de un paradigma y determinante moral, y afirma: “un hombre pasa su vida sin aburrirse jugando todos los días un poco”⁽⁴⁵⁾.

En el siglo XVIII, en el campo de las matemáticas, se incorpora el juego desde una perspectiva racional⁽⁴³⁾. El juego fue considerado un elemento pedagógico por Jean J. Rousseau (1712-1778), lo cual se refleja en su libro *Emilio, o de la educación*, de 1762:

Lanzarse de una punta de la sala a otra, calcular el bote de una pelota cuando está en el aire, devolverla con mano segura y vigorosa...; estos juegos tan convenientes al hombre todavía le sirven más para formarle.⁽⁴⁶⁾

Kant (1724-1804) tendrá menos optimismo en lo lúdico, no verá tantos beneficios, e insistirá en preparar a niños y jóvenes para el

mundo del trabajo⁽⁴³⁾. En su libro titulado *Sobre pedagogía*, publicado en 1785, escribe:

Se puede estar ocupado en el juego, lo que se llama pasar el tiempo, pero también se puede estarlo por la coacción, y esto se llama trabajar. La educación escolar debe ser un trabajo para el niño; la libre, un juego.⁽⁴⁷⁾

El siglo XIX es considerado el siglo de lo serio. Durante este siglo, la moral victoriana desplazó el juego como elemento de socialización, ya que ocupaba mucho tiempo en la vida de las personas, y ese tiempo se necesitaba para el trabajo, y ello requería mano de obra con dedicación total. Esas eran las exigencias de la revolución industrial mediadas por la vocación imperial de Inglaterra⁽⁴⁸⁾. En esta época, el dominio de lo económico instaló la idea de utilidad, y el juego pasó a ser considerado improductivo, “cosa de niños”, asignándole una posición opuesta a lo serio. El juego se pueriliza y se reemplaza por los falsos juegos, los juegos deportivos, de relevancia mundial, y se pierde lo lúdico^(42,44).

Nietzsche va a jerarquizar el juego en tanto actividad previa a la implementación de las formas⁽⁶⁾. Para Ambrosini, Friedrich Nietzsche encuentra en el juego una práctica que rompe con todo esquema tradicional de conocimiento, ya que no hay *a priori*, dado que el juego crea y se anticipa a las formas, de allí que el juego para Nietzsche sea un objeto teórico, un esquema interpretativo y un proyecto incondicionado, que remite al concepto de immanencia en tanto puesta en juicio de las tradiciones del pensamiento y las costumbres, de las autoridades y de los razonamientos considerados como adquiridos⁽⁶⁾. En todo ello, Nietzsche no hace más que enfrentar al concepto de trascendencia tan caro al pensamiento kantiano.

Sigmund Freud (1856-1939), en 1907, señaló la relación entre el juego y la creación poética, a la vez que afirmó que el adulto reemplaza el juego de la niñez por el fantasear (sueños diurnos), de los cuales en general se avergüenza ante la posible sanción social⁽⁴³⁾. Desde la psicología, se destacará la

importancia del juego en la infancia como medio de formar la personalidad y de aprender de forma experimental a relacionarse en sociedad, y a resolver problemas y situaciones conflictivas. Los juegos, de niños y de adultos, son modelos de situaciones conflictivas y cooperativas en las que podemos reconocer situaciones y pautas que se repiten con frecuencia en el mundo real. Durante el siglo XX, pensadores como Lev Vygotsky (1896-1934) y Jerome Bruner (1915-2016) recuperaron el rol del juego desde la psicología cognitiva, y señalaron las fuertes relaciones del juego con el aprendizaje. En la obra de Piaget se encuentra una referencia indiscutible sobre los aportes del juego infantil en la evolución del conocimiento⁽⁴³⁾. También Donald Winnicott (1896-1971) reflexiona sobre el juego, al cual encuentra como una acción libre –a diferencia de Piaget– y le asigna valor terapéutico, diferenciando el *play* del *game*, y poniendo el carácter terapéutico en el *play*^(49,50). También durante este siglo, el deporte comienza a profesionalizarse y, por lo tanto, pierde su carácter espontáneo y despreocupado.

En el mundo real, son frecuentes las situaciones cuyos resultados dependen de la conjunción de acciones de diferentes agentes. Una técnica para su análisis es la “teoría de los juegos” propuesta por los matemáticos John von Neumann (1903-1957) y Oskar Morgenstern (1902-1962) para desarrollar estrategias y analizar conflictos (llamados juegos) que involucran disputas de intereses entre dos o más participantes⁽⁵¹⁾. Los planificadores dialogan con esas teorías ante los primeros fracasos de la planificación normativa, a través de la implementación de los modelos matemáticos⁽⁵²⁾. En décadas posteriores, la teoría de juegos tuvo gran desarrollo al punto de que varios premios Nobel de Economía se basaron en ella. El Premio Nobel del año 2005 otorgado a Robert Aumann (1930-) de la Universidad Hebrea de Jerusalén y a Thomas Schelling (1921-2016) de la Universidad de Maryland, se basó en la teoría de juegos y analizaron cuándo la cooperación es más difícil, concluyendo: cuando hay muchos participantes, cuando interactúan poco, cuando el horizonte de tiempo es corto, y cuando no

se pueden observar las acciones de los otros. Estas cuatro situaciones son muy frecuentes en las instituciones públicas del campo social, sobre todo, en las de mayor número de trabajadores.

El sociólogo Roger Caillois (1913-1978) publicó en 1958 su libro *Los juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*⁽⁵³⁾, en el que señala críticamente la ausencia en la obra de Huizinga de una clasificación del juego, y por ello emprende la tarea de clasificarlo. Así divide al juego en cuatro grupos, según el predominio del tipo de juego: *agon* (competencia); *alea* (azar); *mimicry* (simulacro); e *ilinx* (vértigo). Y a esos cuatro grupos los relaciona con dos dimensiones según el modo de jugarlos: *paidia*: domina la diversión, improvisación, invención, libertad y fantasía para nuevas formas y órdenes; y *ludus*: domina la disciplina, las convenciones arbitrarias y las actividades que conllevan ingenio, habilidad, destreza y paciencia, pero que siguen normas, es decir, se trata del juego reglado^(6,53,54). El sentido con el cual Caillois utiliza el concepto de *ludus*, no es el mismo con el cual usamos lo lúdico en este artículo, en el cual nos mantenemos fieles a los conceptos de Huizinga. Caillois le asigna a *paidia* el sentido que usamos para lo lúdico. Al final de su libro, Caillois retoma el tema de las máscaras y su función social, máscaras que se encuentran en toda cultura desde tiempos remotos y que, en general, constituyen parte central en distintos tipos de juegos, ritos, danzas y peleas⁽⁵³⁾.

Ludwig Wittgenstein (1889-1951), en una clara postura anticartesiana, sospecha del “yo pienso” como unidad de análisis y propone un enfoque innovador cuando desarrolla el concepto de *juegos del lenguaje*, que no hace referencia al dominio de las reglas de la lingüística, sino al uso de las palabras y al funcionamiento del lenguaje como juegos en los que se aprenden, se utilizan y se crean reglas. Wittgenstein reconoce que hay órdenes en el lenguaje pero ellas no remiten a un “orden”, búsqueda central de la metafísica moderna^(55,56,57).

El sociólogo Norbert Elias (1897-1990), en su libro *Sociología fundamental* de 1970, utiliza las ideas de juego, prejuego y juego

como procesos de interdependencia que expresan lo relacional en la sociedad. El juego conforma entramados de misterio, que mimetizan la naturaleza violenta de los individuos y abre las puertas a las emociones y los impulsos *controlados* culturalmente por la sociedad⁽⁵⁸⁾.

Erving Goffman (1922-1982) desarrolla la idea de que en la vida cotidiana las personas representan todo tipo de papeles y puestas en escena, en las que ofrecen su actuación y presentan su función⁽⁵⁹⁾, a través de un juego en el que desarrollan sus cotidianidades.

La idea de juego es central en la obra de Pierre Bourdieu. Para él, los agentes “juegan” en los distintos campos con los recursos que disponen, y en ese juego contribuyen a reproducir y/o transformar la estructura social. Considera el juego desde una visión no utilitarista: los jugadores no siguen fines económicos, sino ser investidos en ese juego en el cual se implican. Por lo tanto, tiene más valor disposicional que representacional, y recibirá sentido y valor según la posición que se ocupa en el espacio social. La idea de juego se asocia al concepto de *illusio*, que Bourdieu desarrolla basado en la obra de Huizinga. La *illusio* es “estar incluido en el juego”, “ser parte de él”, fundamentalmente, porque “vale la pena jugarlo”. La *illusio* pertenece al campo de la acción y no de los principios, y refleja la total adhesión dentro de los límites de ese campo, que es gobernado por la doxa. Para Bourdieu los jugadores juegan porque el juego merece ser jugado y no por un contrato. Para él, la doxa aparece como una verdad irrefutable, instalada en el sentido común y nunca cuestionada, que sostiene la creencia en el juego y en lo que se juega. Lo que está en juego es el producto de la competencia entre jugadores (*enjeux*), donde la persona tiene que interactuar con otras personas (“juegos sociales”). De allí que el éxito en un campo dependa de los habitus y los capitales que cada uno disponga para el juego de ese campo, y la visión del juego se exprese en el sentido práctico (tiene el campo en la cabeza). Cada campo genera su *illusio* que es la condición de su funcionamiento, y lleva a los agentes a invertir, capturados por el juego.

La *illusio* es estar interesado, es acordar con un juego social determinado y que lo que allí ocurre tiene un sentido, y que sus apuestas son importantes y dignas de continuarse^(60,61). La falta de interés –la impasibilidad– en el juego recibe la denominación de *ataraxia*.

En Argentina, en 1963, en una de sus primeras publicaciones científicas, Eduardo Menéndez publica un ensayo sobre el juego de la rayuela, tres años más tarde Julio Cortázar publica la novela *Rayuela*⁽⁶²⁾. El trabajo de Graciela Scheines, *Juguetes y jugadores*, reconoce como referentes del tema en nuestro país a los filósofos Carlos Astrada y Vicente Fatone⁽⁴⁴⁾.

El *Homo ludens*

En 1938, Johan Huizinga, historiador y filólogo holandés, publicó su libro *Homo ludens: ensayo sobre la función social del juego*⁽⁴²⁾. Allí, desde la fenomenología, Huizinga analiza la importancia social y cultural del juego en el desarrollo de los humanos y establece una genealogía de la cultura con relación al juego⁽⁴²⁾. Al rescatar el juego, señala que es más viejo que la cultura, incluso que la escritura y la lectura y, en él, “entran en juego” otras cosas, dado sus elementos inmateriales, su carácter simbólico y sus componentes de libertad. Para Huizinga la cultura surge –y se refuerza– en forma de juego, expresando así su naturaleza social, histórica y biológica⁽⁴²⁾: los niños juegan a representar los roles de los adultos, las crías de las distintas especies juegan simulando situaciones que deberán enfrentar de adultos, lo que no significa reducir el juego a lo instintivo⁽⁴²⁾. Huizinga define al juego como:

...una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de “ser de otro modo” que en la vida corriente.⁽⁴²⁾

Este autor piensa el juego en su esencia y no por su funcionalidad⁽⁵⁴⁾, a diferencia de las ideas del *Homo sapiens* y del *Homo faber*, que son concepciones originadas desde una visión utilitaria. Por ello busca recomponer la relación entre el juego y la cultura, con el claro propósito de liberar las capacidades lúdicas que residen en las personas⁽⁴²⁾. El aporte de Huizinga complejiza lo que hasta ese momento era una visión dual: el *Homo sapiens* y el *Homo faber*, al incluir en esa asimétrica relación la figura del *Homo ludens*. El concepto de *Homo sapiens* introducido en 1758 por Carl von Linné (1707-1778), remite al hombre que sabe, que conoce, al hombre sabio, diferente del resto de las especies animales, lo cual coloca al humano como el homínido más desarrollado, dada la capacidad simbólica que le otorga el lenguaje. El *Homo faber*, concepto formulado por el filósofo Henri Bergson (1859-1941) en 1907, refiere al hombre que fabrica, característica no solo humana, y que permite alejarse de la concepción evolucionista del *Homo sapiens*. Para Ambrosini, el *Homo ludens* al diferenciarse del *Homo sapiens*, también recompone la relación con el mundo animal, del cual fue separado por el atributo de la razón y su actividad intelectual⁽⁴³⁾.

Para Huizinga, el juego humano pertenece siempre a la esfera de lo festivo y lo ritual. El juego tiene lugar por fuera y por encima de la necesidad, la utilidad y la seriedad de la vida cotidiana. No reconoce jerarquías, es civilizatorio, capaz de crear un orden en su propio mundo y, para ello, delimita y territorializa. El juego es soberano y no debe confundirse con la racionalidad. La actividad de jugar requiere una devoción total del jugador, ya que jugar no es una mera “diversión”, sino que es serio, incluso puede ser sagrado, de allí la dimensión agonial que puede alcanzar. Al jugar, se puede “perder la cabeza”, por lo que al jugar no solo se conoce el juego, sino también se conoce el espíritu del jugador⁽⁴²⁾. En el juego se hace presente lo mítico, la mística y la utopía⁽⁴⁴⁾.

En el juego no hay determinación lógica ni biológica, pero se pueden reconocer procesos dotados de reglas que superan toda

materialidad y que no hacen más que señalar que la esencia del juego es inmaterial, ya que lo que entra en juego es la pasión, que lo inscribe como un hecho social. Si bien el juego se presenta como opuesto a lo serio, entendiendo como tal lo racional, expresa modos de sociabilidad, por lo cual lo hace pensable y comprensible y, por lo tanto, entendible como un hecho cultural e histórico⁽⁴²⁾.

En su obra, Huizinga encara un trabajo histórico-filológico sobre la palabra juego, así encuentra que en los idiomas modernos deriva del latín *iocus*, *iocari* (chiste, broma). También rescata de la cultura griega el concepto del *agón* y su triple carácter de juego, fiesta y acción sacra. Huizinga reconoce que en los inicios de una cultura es cuando se explicita de manera clara la fase agonal del juego y que luego, en el proceso de consolidación de esa cultura, el juego pasa a tener un papel secundario, y lo agonal tiende a desaparecer a la vez que la cultura se va haciendo más seria⁽⁴²⁾.

En los campos de la ciencia, la religión, el derecho y la política, en cuanto el juego pasa a ser más organizado, decrece la presencia de lo lúdico. Solo la poesía, nacida en la esfera del juego, permanece siempre en el ámbito de lo lúdico y no busca la seriedad: el poeta juega con el lenguaje⁽⁴²⁾.

En el análisis filológico, Huizinga demuestra que, independientemente de la lengua, el punto en común de la palabra juego es la idea de un “movimiento rápido”, donde “hay algo en juego”, se busca ganar o acordar, y existe la figura de los jugadores como también la del tramposo, que toma tal designación al ser identificado al quebrar las reglas del juego⁽⁴²⁾.

Huizinga exigirá la presencia de lo lúdico para denominarlo juego, por ello afirma que el hombre, mientras juega, debe convertirse en niño. Lo lúdico es, ante todo, una actividad libre, en la que el sujeto se encuentra a gusto, domina la espontaneidad, no hay reglas, se juega por el placer de jugar, de hacer, de experimentar, no es competencia, es colaboración. Así lo lúdico tiene un carácter cultural, que se ubica más allá de los intereses materiales, no tiene un fin fuera de la propia lógica de jugar^(42,54). Por ello, *sentido*,

tensión, *intensidad* son conceptos que Huizinga utiliza para referirse a lo lúdico, dado que se producen al converger lo creativo, los límites, el azar y el riesgo⁽⁶³⁾.

Lo lúdico construye nuevos sentidos, es caos a la vez que ordena. El juego es culto y también es fiesta. El juego es anticipación, no solo representación, y se caracteriza por la alteridad y su carácter soberano^(42,43,54,63). Con el juego, el mundo pasa a ser indeterminado, se pierden las jerarquías y las clasificaciones y lo rótulos se trastocan y pasa a dominar lo indefinido. Su potencia desarma el mapa de la realidad y transforma a esos jugadores en habitantes del caos.

El juego, como parte del proceso de trabajo, es más visible en las prácticas menos organizadas y, por lo tanto, más libres. Cuando en el juego falta lo lúdico, Huizinga lo denomina juego falso, incluyendo en ello a los deportes y a los juegos de cálculos.

El juego puede ser parte de lo instituyente, pero una vez instituido parece olvidar la importancia de lo lúdico y deviene serio al transformarse en instituido. El juego siempre representa un peligro potencial para lo instituido. Es todo lo opuesto a la predictibilidad que promete la planificación. De allí la necesidad, desde lo instituido, de reglamentarlo, de volverlo serio⁽⁴³⁾. El error de oponer lo serio al juego ubica el trabajo en el lugar de lo serio, desconociendo que el trabajo –sobre todo en el campo social– está impregnado de lo lúdico, y es allí cuando alcanza sus mejores expresiones en cuanto calidad de la tarea.

LA BATALLA ENTRE APOLO Y DIONISIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CAMPO SOCIAL

Al inicio del artículo señalamos que, para Friedrich Nietzsche, el enfrentamiento entre Apolo y Dionisio era una batalla indefinida e infinita, propia de la cultura occidental. Veamos esa idea a través de la vida institucional y las formas organizativas en las instituciones públicas del campo social. Esas instituciones tienen un grave problema que está fuera de

la agenda, y es que carecen de teorías organizativas propias (teoría en el sentido foucaultiano de caja de herramientas), que den cuenta de lo relacional (carácter identitario de lo social), del trabajo artesanal (carácter ontológico del trabajo en el campo social), y de la dimensión performativa del lenguaje (hacer cosas con palabras)^(64,65,66,67,68,69). El problema no es solo la falta de una caja de herramientas, sino que esa falta se trata de saldar copiando modelos de la teoría general de la organización (TGA), originada para dar cuenta de los problemas basados en relaciones instrumentales de carácter sujeto-objeto, en las que el saber y las órdenes son propiedad del *Homo sapiens*, y el trabajador es considerado como *Homo faber*, todas caracterizaciones que pertenecen a la lógica industrial, pero no a la social.

El capitalismo, iniciado a fines del siglo XVI en Inglaterra, demoró casi tres siglos en encontrar su teoría organizativa, la cual se formuló en los últimos años del siglo XIX y los primeros años del siglo XX con Fayol y Taylor⁽⁵¹⁾. No le resultó fácil al capitalismo construir una teoría sobre las formas organizativas. ¿Cómo se dirigían y organizaban hasta entonces las instituciones? Copiando lo que hacían dos instituciones milenarias: la iglesia y el ejército^(51,70).

En la búsqueda de formas organizativas para el campo social, encontramos un “vacío lúdico”⁽⁴⁴⁾, por lo que proponemos recuperar al *Homo ludens* para relacionarlo con las dimensiones del trabajo, las formas organizativas, la institucionalidad y la gestión en el campo social, reconociendo y validando la importancia del juego en cualquiera de las dimensiones anteriores. En ese intento, la lengua española no nos acompaña de la mejor manera, ya que no diferencia lo lúdico del juego, como sí lo hace la lengua inglesa (*play* y *game*). Ante esta dificultad, utilizaremos la concepción de Huizinga, quien denomina el juego como falso cuando falta lo lúdico⁽⁴²⁾, de esta manera logramos sortear la limitación idiomática del español.

En las instituciones sociales se escucha que “hay un problema de cultura que hay que cambiar, pero es muy difícil y lleva mucho

tiempo”. La expresión “mucho tiempo” tiende a desestimular cualquier proceso de cambio que se intente. Lo anterior es recurrente e independiente de los sujetos, las ideologías, la época, el lugar y la institución. Por ello y frente al nihilismo reinante, se deben instalar nuevos mitos en los que el juego pase a tener un papel central.

En el campo social conviven la planificación, como racionalidad (lo instituido), y el juego, como cotidianeidad del hacer (lo instituyente). En esa dinámica, la planificación se instala en el plano de la trascendencia (va más allá del ser), y el juego en el plano de la inmanencia (pertenece al ser). Deleuze, siguiendo a Spinoza y a Nietzsche, ubica el plano de la inmanencia como una realidad superior al mundo platónico de las ideas, considerándolo como el plano de los acontecimientos, de las singularidades y de las intensidades⁽³⁷⁾. Así, mientras la planificación permite imaginar un futuro, el juego, como parte del trabajo, construye el presente. Por ello, reconocemos que esas instituciones tienen más de ludotecas que de espacios donde los sujetos de la razón planifican. Concebir el juego, como estrategia de inmanencia, es central para la propuesta de pensar las instituciones sociales como habilitantes del juego que facilita el surgimiento del “alma institucional”, permitiendo que la lucha entre lo dionisiaco y lo apolíneo produzca valores que sustenten nuevas formas organizativas y actores institucionales. Ese nuevo mito correrá siempre el riesgo de pretender fundar una nueva religión, ya que la voluntad de poder es también voluntad de racionalización, de allí que deba asumirse al juego como contra-mito, en tanto estrategia fundada en la inmanencia^(6,53).

No se trata de instalar el juego, sino de reconocerlo como algo que está, pero que no se piensa. Las instituciones sociales se caracterizan por el dominio de prácticas sin conceptos⁽⁶⁰⁾. Entonces al no entenderse lo que se hace, se produce una situación en la que el sujeto sufre, producto de la tensión entre imaginar una forma de hacer el trabajo que no se condice con la forma de hacerlo, lo cual puede afectar la salud del trabajador, la calidad del trabajo, las formas organizativas y

la calidad institucional. El juego, al mezclarse con el trabajo, lo mejora, y esto nos lleva a sostener la necesidad de realizar prácticas indisciplinadas que antepongan el “sí quiero” al “tú debes”, enfrentamiento que Nietzsche ubica entre los moralistas y el superhombre⁽³⁾ y que habilita el ingreso de conceptos ausentes en la razón cartesiana como el deseo, el juego y lo lúdico. Para Nietzsche, ese “sí quiero” se corresponde con el sí exaltado de los locos, los sabios, los artistas, y se opone al “tú debes”, idea moralista que alimenta el “debe ser” de la planificación⁽³⁾. Lo anterior confirma que la vida es indisciplinada y que no se deja atrapar por las disciplinas científicas que, en su orden, están lejos de poder entender la complejidad de las vidas que transcurren en el campo social⁽⁷¹⁾.

Las instituciones, al igual que la sociedad, están dominadas por una cultura cartesiana que valida la irónica afirmación de Sartre “la maldición es el otro”⁽⁷²⁾. Allí dominan lógicas centradas en la relación sujeto-objeto (herencia kantiana), que buscan afanosamente técnicas que permitan la gestión perfecta; suposición que, para cumplirse, exigiría que las personas traigan consigo el manual de uso.

El pensamiento organizativo dominante es el de la lógica industrial (la fábrica), con sus formas de dirección centradas en órdenes generadas desde el *Homo sapiens*, y un trabajador manual, el *Homo faber*, que las obedece. ¿Por qué ese modelo no debe aplicarse a las instituciones públicas del campo social y, de hacerlo, las desnaturaliza? Porque en lo social domina un proceso de trabajo de carácter artesanal, y la singularidad de la relación que se establece rompe cualquier matriz que busque la reproducción en serie. Las prácticas se estructuran con base en un trabajo de tipo artesanal de carácter relacional, apoyadas en el carácter performativo del lenguaje, con un fuerte componente lúdico, sobre todo el que realizan los profesionales en la base de la organización, donde hay una libertad que sería inimaginable en la fábrica, constituyendo así una burocracia profesional muy distante de la burocracia mecánica que caracteriza a la fábrica⁽⁷³⁾.

Esa autonomía del trabajador en la base de las instituciones sociales, que deviene del poder técnico y del proceso relacional necesario para realizar la tarea, la vuelve singular, de allí su carácter artesanal^(67,68). Esa realidad habilita pensar al *Homo ludens* como parte constitutiva de las instituciones sociales, ya que indefectiblemente en el hacer, interviene el juego, el cual muchas veces se convierte en una cuestión central para poder alcanzar un acuerdo basado en el entendimiento del proceso relacional. Esta situación es una realidad observable sobre la que buscamos reflexionar para poder reconocerla y, por lo tanto, validarla, y a la cual el desarrollo del capitalismo trata de tecnificar como forma de dominación del trabajador⁽⁷⁴⁾.

La concepción utilitaria del juego diferencia entre el trabajo que es “serio”, y el descanso y el ocio reservados para lo lúdico, y que sirven para reponer energías y volver al trabajo que, así entendido, supone sufrimiento, en tanto se plantea como no hacer lo que te da placer, sino al revés. Por eso, su dignidad está en el dolor: “ganarás tu pan con el sudor de tu frente”. Por lo tanto, se trabaja por obligación, ya que no es necesario, ni posible, que haya placer en el trabajo.

Relacionar el trabajo con el juego no pretende puerilizar ni el juego, ni el trabajo, ni la institución. Sabemos y sostenemos que la finalidad del trabajo no es el juego de sus integrantes, sino brindar un servicio público de calidad, pero para llegar a eso es necesario conformar, entre el yo y el otro (lo relacional), un nosotros (lo institucional), para lo cual es fundamental realizar el trabajo ligado a lo lúdico, sin que se pierda el sentido de un servicio público de calidad.

Reconocer componentes lúdicos en los procesos de trabajo permite hacer más agradable la tarea, y tener mejor vínculo entre trabajadores, y entre ellos y usuarios, y directivos. La existencia y la calidad de esos vínculos marca las diferencias al interior de una institución como entre instituciones. ¿Cómo se explican esas diferencias? Lo más probable es que radiquen en la existencia de equipos con alta calidad de trabajo que incluyan componentes lúdicos en su tarea. Lo anterior no

se piensa, y cuando se lo visualiza se remite a un “don”, explicación que surge producto de la incapacidad de pensar en términos relacionales, expresión del dominio de la escolástica que atraviesa la razón cartesiana, en la que no hay espacio para el juego y, entonces, como no se puede explicar lo que ocurre, se recurre a explicaciones precartesianas que remiten a lo religioso, al “don”⁽⁶¹⁾.

Cuando el juego se vuelve serio, se transforma en competencia y genera conflictos. El juego también puede volverse pueril cuando pierde lo lúdico, porque se formaliza y se vuelve serio en las formas, o porque no termina nunca y entonces deja de ser juego⁽⁶⁾. Pero también se vuelve pueril cuando se juega para el propio “yo”, y entonces el desinterés por lo institucional es el interés del propio yo. Así, el proceso de trabajo –y por ende el propio sujeto– no ingresa al proceso dialéctico serie-grupo-organización-institución^(72,75), y el juego pasa a ser individual (solitario) y no colectivo y, por lo tanto, no social. Juegan solos, son actos narcisísticos en instituciones con financiamiento público. Ello no se condice con la función social de una institución pública que debe brindar un servicio a quien lo necesita, dado que el Estado no se debe limitar a ser una fuente de empleo.

Graciela Scheines incluye en el juego de la vida a la mística, el humor y la utopía⁽⁴⁴⁾, conceptos que convocan a los colectivos para desarrollar aptitudes y crear otro orden, al apropiarse de la realidad⁽⁴²⁾. Para Huizinga el juego comienza desde el lenguaje⁽⁴²⁾, el cual constituye el principal instrumento de trabajo en las instituciones sociales en las que se hacen cosas con palabras, de allí que una organización sea entendida como una red de conversaciones, y que de la calidad de esas conversaciones dependa, en buena parte, la calidad de la institución. Así, al entrelazar el lenguaje y el juego, ambos se potencian, ya que hacemos cosas con palabras en una red de conversaciones que forman parte de acciones lúdicas^(64,65,69,76,77).

El juego permite formas organizativas que se visualizan desde la ortodoxia organizacional como anárquicas, y disruptivas del mundo reglamentado. El juego trae a las

instituciones la tensión entre opuestos: regla y libertad, creación y alienación. Para Caillois, el juego es juegos^(42,54), y el juego de los juegos en una institución puede resultar en tejido social o agujero social, dados los conflictos, el vértigo, el azar y lo agonal que lo dominan⁽⁵³⁾.

En las instituciones sociales, las formas organizativas se basan en el trabajo entre personas; pero, en general, se desconoce que la raíz etimológica de persona proviene de persona “máscara de actor”, “personaje teatral”, “personalidad”, “persona”; como también se desconoce que la etimología de personaje deviene de persona⁽⁷⁸⁾. En esas instituciones hay prácticas con fuertes contenidos lúdicos, en las que diariamente se construyen mundos, en los cuales individuos o grupos con distintas máscaras, atuendos y disfraces, actúan representando personajes que, a la vez que generan misterio, construyen tejido social, o crean agujeros en ese tejido social. Así nos encontramos con tejidos que se agujerean, y agujeros que se zurcen, con lo cual la institución no termina luciendo un esmoquin que denote seriedad tal lo planificado, sino vestimentas con parches y remiendos, que acercan la indumentaria a la de una murga. Todo esto se debe encubrir, para lo cual está ceremonial y protocolo, que trata de ocultar lo lúdico y negar el alma institucional, aunque haya que perder alegría y naturalidad⁽¹⁷⁾. De manera denodada se trata de alcanzar el esmoquin planificado. Todo lo anterior no deja de expresar la difícil convivencia entre los juegos y las normas en el cotidiano de las instituciones.

Desarrollar dimensiones lúdicas en el trabajo no necesariamente significa jugar un juego específico. En el día a día de cualquier institución social un trabajador desarrolla distintos personajes, para ello recurre a su vestuario de máscaras y vestimentas que lo acompañan en distintos actos y rituales. Esos juegos permiten “ser de otro modo”, un ser “como si”, expresando toda la potencialidad de lo lúdico⁽⁴²⁾. Podemos imaginar lo anterior como un desfile de infinitas matrioshkas que se contienen a sí mismas, la diferencia es que cuando abrimos cada una de ellas, la que

aparece no es igual a la anterior, es más, pueden ser totalmente distintas entre sí. Convivir con el sujeto cartesiano en las representaciones y la complejidad del sujeto y el caos en las prácticas, no es fácil de soportar para el trabajador.

En las instituciones sociales, el hacer, en general, no proviene de órdenes, sino que lo definen los trabajadores de las bases de esas organizaciones en función de las huellas del campo, de allí la complejidad para dirigir las, sobre todo, si se quieren realizar cambios. A pesar de lo anterior, domina la idea de que el proceso de institucionalización es un acto administrativo carente de semiótica. Así, entonces, se diseñan capacitaciones centradas en el “debe ser”, denominadas bancarias por Paulo Freire⁽⁷⁹⁾, ya que el problema que identifican “los que mandan”, es el desconocimiento de lo que hay que hacer. ¿Los resultados? mucha capacitación y pocos cambios.

La tensión en esas instituciones depende, en buena parte, del número y el tamaño de los equipos en las instituciones. El número de personas que en ellas trabajan es uno de los principales enemigos del juego que, al reprimirlo, deviene competencia, y transforma a la institución en un archipiélago. Frente a las ideas dominantes de grandes instituciones que siguen los modelos fabriles, sostenemos la necesidad de pensar en pequeños equipos de no más de 20 a 30 personas, es decir, a escala humana, sin que ello signifique idealizar lo pequeño, ya que lo pequeño también es humano al decir de Nietzsche⁽⁸⁰⁾. El incremento permanente del número de personas al interior de una forma organizativa se transforma en la principal fuente de conflictos, fundamentación que encontramos en la descripción del sociólogo Norbert Elías (1897-1990) en su análisis de los “modelos de juegos: modelos de entramados normados”⁽⁵⁸⁾.

¿Qué juegos no juega un gestor social? El trabajo del gestor es un muy buen ejemplo para señalar el error de confundir representaciones con prácticas⁽⁸¹⁾. Así, mientras las representaciones colocan al gestor sumergido en proyectos racionales, meditados y medidos, sus prácticas son turbulentas, caóticas

y azarosas, atravesadas por contradicciones, aporías, enigmas y paradojas⁽⁸²⁾. Los juegos se le presentan sin que él pueda definir el momento, la duración, ni el tipo de juego. Al gestor lo atraviesa un panludismo que no siempre piensa, pero que, a la vez que lo atraviesa, lo constituye, y es allí cuando la práctica de la gestión necesita imperiosamente incluir al *Homo ludens*, de lo contrario fracasa⁽⁸²⁾.

Por ello, afirmamos que la necesidad de entender el juego precede a la utilidad de la técnica. Sin embargo, se piensa que la gestión depende de técnicas. El juego debe ser entendido y sentido, de lo contrario, resultan inútiles las técnicas. Reducir la solución de los problemas a las técnicas, ignora la importancia de conocer el juego que se juega. Y si se trata de juegos y no de técnicas, debemos priorizar la construcción de equipos, los entrenamientos y no solo capacitaciones, para así construir cultura y luego sumar las técnicas. Es evidente que quien juega mejor y disfruta del juego, es quien lo conoce, lo juega y, además, tiene y construye equipos (*illusio*). En cambio, las ideas dominantes pretenden aplicar técnicas sin conocer el juego, y entonces se realizan capacitaciones centradas en técnicas, destinadas a trabajadores que imaginan esas formas organizativas basadas en la racionalidad y en los planes. La implementación de las técnicas resulta válida, cuando la acción no es social; pero en el campo social, la naturaleza relacional del trabajo requiere del lenguaje verbal y no verbal y del entendimiento, de allí la necesidad de pensar en lo lúdico, en juegos, en jugadores, en jugadas, en lenguaje y en conversaciones, más que en técnicas (Figura 1). El poder hacer esa diferencia es sustancial para construir identidad y mística.

PREGUNTAS PARA PENSAR LO NO PENSADO

En un occidente cada vez más occidentalizado, la crisis de la razón es evidente y el mito de la lucha entre Apolo y Dionisio está

		Orientación de la acción	
		Orientada al éxito	Orientada al entendimiento
Situación de la acción	No social	Acción instrumental	--
	Social	Acción estratégica	Acción comunicativa

Figura 1. Tipo de acción en situaciones sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en Habermas⁽⁸³⁾.

más vivo que nunca. Ante ello, la imposibilidad de lo académico y de lo científico de dar cuenta de los problemas sociales, señala las limitaciones de sus saberes, técnicas y lenguajes para abordar la complejidad de lo social, al que se trata de cosificar. Cortázar afirma en Rayuela: “lo absurdo no son las cosas, lo absurdo es que las cosas estén ahí y las sentimos como absurdas”^(84,85). Encontramos allí un diálogo con Sartre, cuando afirma que el coeficiente de adversidad de las cosas no es propiedad de las cosas sino que le es dado a las cosas por el hombre⁽⁷²⁾.

Muy probablemente, el lector haya descubierto —no sin sorpresas— cómo el juego impregna sus tareas en las instituciones sociales. Ahora, si el lector, no perteneciera al campo social ni al académico, su sorpresa podría ser mayor, ya que se interrogará sobre cómo es posible que egresados universitarios no entiendan bien lo que hacen, ni cómo lo hacen, si eso que hacen lo certificó una universidad después de cursar una carrera de seis años.

¿Debiéramos esperar la existencia de una teoría organizativa propia para lo social para que se produzca un cambio en ellas? Limitar la esperanza a lo anterior implica desconocer

que los jugadores no siempre quieren descubrir “la verdad”, y que viven rodeados de mecanismos de ocultamiento que despliegan para sostener la economía de los intercambios simbólicos que constituyen el orden social^(61,86). No hay efecto transformador por la lectura, ni tampoco entender el juego garantiza que se cambien las formas en que se lo juega. En todo ello reside la complejidad y el desafío que debe ser pensado en la relación de estructuras que son estructurantes, pero que a su vez son estructuradas por la acción de agentes⁽⁶¹⁾.

Este texto busca interpelar al lector, convocarlo a pensar y pensarse, para así intentar cambiar discursos y prácticas. Y, sobre todo, pensar por qué las cosas son así. Explorar una respuesta exige abordar las estrategias de los mecanismos de reproducción y dominación social que subyacen en el orden social, y de esa manera analizar la tensión entre el hacer y el entender, lo cual escapa a toda explicación mecánica que adjudique a las estructuras una causalidad lineal, confundiendo reproducción con repetición. En la reproducción de lo existente pueden intervenir la razón, el miedo, la cultura, y también el juego, el que rara vez falta es el interés^(60,61,87).

AGRADECIMIENTOS

A Cristina Ambrosini, Jorge Arakaki, Damián Herkovits, Leonardo Federico y Sofia Spinelli, por los comentarios y sugerencias realizadas a este texto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Nietzsche F. Mas allá del bien y del mal. Buenos Aires: Ediciones Libertador; 2010.
2. Nietzsche F. El nacimiento de la tragedia o Grecia y el pesimismo. Madrid: Alianza Editorial; 2004.
3. Heidegger M. Nietzsche. Barcelona: Ediciones Destino; 2005.
4. Sztajnsrajber D. ¿Para qué sirve la filosofía?: (pequeño tratado sobre la demolición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta; 2015.
5. Grimal P. Diccionario de mitología griega y romana. Buenos Aires: Paidós; 2014.
6. Ambrosini C. El juego: paidia y ludus en Nietzsche. XV Congreso Interamericano de Filosofía, II Congreso Iberoamericano de Filosofía; 12-16 de enero de 2004; Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú.
7. Spinelli H. Volver a pensar en salud: programas y territorios. Salud Colectiva. 2016;12(2):149-171.
8. Mouffe C. En torno a lo político. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica; 2011.
9. Spinelli H. Uma tentativa de leitura e interpretação comparada das obras de Carlos Matus e Mario Testa. En: Planejamento estratégico-situacional em saúde. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública; 1988.
10. Bourdieu P. Razones prácticas: sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama; 2007.
11. Testa M. Pensar en salud. Buenos Aires: Lugar Editorial; 1993.
12. Ahumada J, Arreaza Guzmán A, Durán H, Pizzi M, Sarué E, Testa M. Programación de la Salud: Problemas conceptuales y metodológicos. Washington DC: OPS; 1965. (Publicación Científica N° 111).
13. Forrester J. Industrial dynamics. Massachusetts: MIT Press; 1961.
14. Testa M, Paim J. Memoria e historia: diálogo entre Mario Testa y Jairnilson Silva Paim. Salud Colectiva. 2010;6(2):211-227.
15. Hamilton DM. Vida de sanitarista. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2010.
16. Assis Machado F. O SUS que eu vivi. Rio de Janeiro: CEBES; 2014.
17. Testa M. Análisis de instituciones hipercomplejas. En: Agir em saúde: Um desafio para o público. São Paulo: HUCITEC, Lugar Editorial; 1997.
18. Proyecto Internacional de Derechos Humanos. Isla Dawson, Memoria Viva [Internet]. 2015 [citado 13 oct 2018]. Disponible en: <https://tinyurl.com/y8cnb8y2>.
19. Matus C. Teoría del juego social. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa; 2007.
20. Matus C. Los 3 cinturones del gobierno: gestión, organización y reforma. Caracas: Fondo Editorial Altadir; 1997.
21. Matus C. Las ciencias y la política. Salud Colectiva. 2007;3(1):81-91.
22. Matus C. El líder sin Estado Mayor: la oficina del gobernante. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza; 2008.
23. Matus C. Adiós, señor presidente. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa; 2007.
24. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. Entrevista realizada al Prof. Dr. Carlos Matus por el Dr. Ricardo Dealecsandris en el programa "Dialogando" [Video]. Ciudad de Buenos Aires: ASAP; 1998.
25. Matus C. Política, planificación y gobierno. Caracas: Fondo Editorial Altadir; 1992.
26. Testa M. Pensamiento estratégico y lógica de programación: (el caso de salud). Buenos Aires: Lugar Editorial; 1995.
27. Testa M. Saber en salud: la construcción del conocimiento. Buenos Aires: Lugar Editorial; 1997.
28. Barrancos D, Vilaça Mendez E. Memoria de planificadores: otra historia de la planificación de salud en América Latina. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud; 1992. (Informes Técnicos).
29. Ortega Blake JA. Diccionario de planeación y planificación: un ensayo conceptual. México DF: Editorial Edicol; 1982.
30. Cohen Dabah E. Glosario Walter Benjamin conceptos y figuras. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México; 2016.

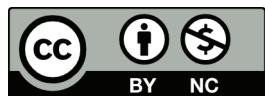
31. Cardoso FH, Faletto E. Dependencia y desarrollo en América Latina: ensayo de interpretación sociológica. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores; 2007.
32. Bleichmar S. No me hubiera gustado morir en los 90. Buenos Aires: Taurus; 2006.
33. Mouffe C. Agonística: pensar el mundo políticamente. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica; 2014.
34. Spinelli H. El proyecto político y las capacidades de gobierno. *Salud Colectiva*. 2012;8(2):107-130.
35. Santos M. Da totalidade ao lugar. São Paulo: EDUSP; 2012.
36. Benjamin W. La dialéctica en suspenso: fragmentos sobre la historia. Buenos Aires: ARCSLOM; 2002.
37. Zourabichvili F. Deleuze, una filosofía del acontecimiento. Buenos Aires: Amorrortu; 2004.
38. Badiou A. Manifiesto por la filosofía. Buenos Aires: Nueva Visión; 1990.
39. Ferrater Mora J. Diccionario de filosofía. Barcelona: Ariel; 2002.
40. Santos B. Una epistemología del sur. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, CLACSO; 2013.
41. Pineault R, Daveluy C. La planificación sanitaria: conceptos, métodos, estrategias. Barcelona: Masson; 1994.
42. Huizinga J. Homo ludens. Buenos Aires: Alianza Editorial; 1968.
43. Ambrosini C. Del monstruo al estratega: ética y juegos. Buenos Aires: CCC Educando; 2007.
44. Scheines G. Juguetes y jugadores. Buenos Aires: Editorial de Belgrado; 1981.
45. Pascal B. Pensamientos. Madrid: Alianza; 2004.
46. Rousseau JJ. Emilio y otras páginas. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina; 1982.
47. Kant I. Sobre pedagogía. Ediciones elaleph.com; 2000.
48. Foucault M. Historia de la sexualidad 1: La voluntad de saber. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores; 2014.
49. Winnicott D. Realidad y juego. Barcelona: Gedisa; 1979.
50. Onocko R. La planificación en el laberinto: un viaje hermenéutico. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2007.
51. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Editora McGraw-Hill; 2007.
52. Varsavsky O, Calcagno A. América Latina: modelos matemáticos. Santiago de Chile: Tiempo Latinoamericano; 1971.
53. Caillois R. Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo. México DF: Fondo de Cultura Económica; 1986.
54. Morillas Gonzales C. Huizinga-Caillois: Variaciones sobre una visión antropológica del juego. *Enrahonar: Quaderns de Filosofia*. 1990;16:11-39.
55. Wittgenstein L. Investigaciones filosóficas. Buenos Aires: Paidós; 2006.
56. Wittgenstein L. Cuadernos azul y marrón. Madrid: Ténos; 1974.
57. Latour B. Investigación sobre los modos de existencia: una antropología de los modernos. Buenos Aires: Paidós; 2013.
58. Elias N. Sociología fundamental. México DF: Gedisa; 2011.
59. Goffman E. La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu; 2012.
60. Bourdieu P. El sentido práctico. Madrid: Siglo Veintiuno Editores; 2008.
61. Bourdieu P, Wacquant L. Una invitación a la sociología reflexiva. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores; 2008.
62. Menéndez E. Aproximaciones al estudio de un juego: la rayuela. *Cuadernos del Instituto Nacional de Antropología*. 1963;4:131-160.
63. Rivero IV. The game and the players: Traces in Huizinga and Caillois. *Enrahonar: Quaderns de Filosofia*. 2016;56:49-63.
64. Austin JL. Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acciones. Buenos Aires: Paidós; 2008.
65. Echeverría R. Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica; 2005.
66. Echeverría R. Actos de habla: la escucha. Buenos Aires: Granica; 2007.
67. Spinelli H. El trabajo en el campo de la salud: ¿modelos artesanales o industriales? *Investigación y Educación en Enfermería*. 2015;33(2):194-205.

68. Spinelli H. Máquinas y arte-sanos. *Salud Colectiva*. 2018;14(3):483-512.
69. Flores F. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Granica; 1997.
70. Foucault M. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. 28a ed. Madrid: Siglo Veintiuno Editores; 1998.
71. Jaramillo A. *La universidad frente a los problemas nacionales*. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa; 2002.
72. Sartre JP. *Crítica de la razón dialéctica y cuestión de método*. Buenos Aires: Losada; 1995.
73. Mintzberg H. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo; 2003.
74. Schraiber L. *El médico y la medicina: autonomía y vínculos de confianza en la práctica profesional del siglo XX* [Internet]. Remedios de Escalada: EDUNLA; 2019 [citado 2 mar 2019]. Disponible en: <https://tinyurl.com/yynts4j9>.
75. Varela C. *La institución en la dialéctica de Sartre* [Internet]. En: Colloque "L'héritage de Georges Lapassade". Université de Paris VIII; 2009 [citado 2 mar 2019]. Disponible en: <https://tinyurl.com/yazzlc4e>.
76. Echeverría R. *Por la senda del pensar ontológico*. Buenos Aires: Granica; 2007.
77. Bourdieu P. *¿Qué significa hablar?* Madrid: Ediciones Akal; 2001.
78. Real Academia Española. *Persona*. En: *Diccionario de la Lengua Española*; 2017 [citado 2 jun 2017]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=SjUIL8Z>.
79. Freire P. *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Biblioteca Nueva; 2012.
80. Nietzsche F. *Humano, demasiado humano*. Buenos Aires: Ediciones Libertador; 2011.
81. Menéndez E. *De saberes médicos tradicionales, populares y científicos: Relaciones y dinámicas racistas en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2018.
82. Spinelli H. *Gestión: prácticas, mitos e ideologías*. *Salud Colectiva*. 2017;13(4):577-597.
83. Habermas J. *Teoría de la acción comunicativa*. México DF: Taurus; 2002.
84. Cortázar J. *Rayuela*. Buenos Aires: Sudamericana; 1967.
85. Cortázar J, Berrenechea AM. *Cuadernos de Bitácora de Rayuela*. Buenos Aires: Sudamericana; 1983.
86. Bourdieu P. *Meditaciones pascalianas*. Barcelona: Anagrama; 1999.
87. Bourdieu P. *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores; 2011.

FORMA DE CITAR

Spinelli H. Planes y juegos. *Salud Colectiva*. 2019;15:e2149. doi: 10.18294/sc.2019.2149.

Recibido: 29 de enero de 2019 | Versión final: 1 de marzo de 2019 | Aprobado: 14 de marzo de 2019



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. Reconocimiento — Permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra. A cambio, se debe reconocer y citar al autor original. No Comercial — Esta obra no puede ser utilizada con finalidades comerciales, a menos que se obtenga el permiso.

<http://dx.doi.org/10.18294/sc.2019.2149>